

工程项目管理

主讲教师：王华



第二章 工程项目 管理系统



一、工程项目管理的概述

1、项目的概念

典型定义一：“项目管理就是以项目为对象的系统管理方法，通过一个临时性的、专门的组织，对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制，对项目进行全过程的动态管理，实现项目的目标”。

典型定义二：“项目管理是在项目活动中运用知识、技能、工具和技术，以满足或超过项目相关者对项目的需求和期望。”

2、工程项目管理的基本目标

其具体目标是在限定的时间内，在限定的资源条件下，以尽可能快的进度、尽可能低的费用（成本或投资）圆满的完成项目任务。

项目管理的目标：

- 1) 质量（功能）
- 2) 费用（成本、投资）
- 3) 进度（工期）
- 4) 环境目标
- 5) 安全目标
- 6) 健康目标
- 7) 各方面满意



3 工程项目管理的工作范围

不同阶段的项目管理工作

1 工程项目的初期策划阶段

2 工程项目的设计和计划阶段


3 进行项目的实施控制工作

4 项目的后期工作





4项目管理的职能分解

- 1) 成本（投资）管理
 - 2) 工期管理
 - 3) 质量、安全、环境和健康等的管理
 - 4) 采购和合同管理
 - 5) 组织和信息管理
 - 6) 风险管理
 - 7) 其它管理，如范围管理
- 

二、工程项目管理系统

(一)、政府对工程项目的管理

- 立项\审批\监管(三大监管体系)

(二)、投资者对工程项目的管理

- 主要目标是获得预期投资回报.投资者委托业主和项目管理公司进行项目管理工作.

(三)、业主方项目管理

- (四)、承包方项目管理

- (五)、第三方项目管理

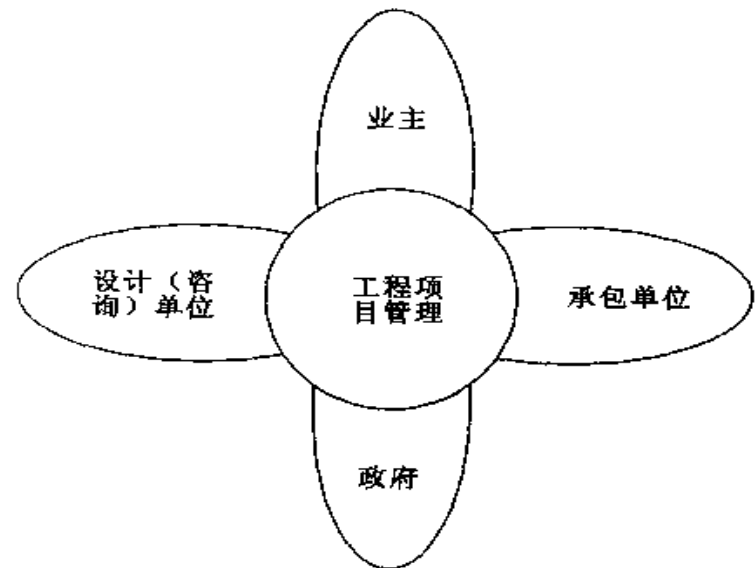


图 4.1 工程项目管理的四个范畴

关于项目管理各方问题的思考

- 不同的承发包模式业主方、各承包方所做的项目管理工作相同吗？

业主方项目管理



项目业主

是由投资方派代表组成的，从项目筹建到生产经营并承担投资风险的项目管理班子。

业主方项目管理

是由项目业主或项目委托人对项目建设全过程的监督与管理。

项目法人责任制：

1996年，国家计划委员会发布的《国家重点建设项目管理办法》中第七条规定，国家重点建设项目，实行建设项目法人责任制。指新上项目的项目建议书被批准后，由投资方派代表，组建项目法人筹备组，具体负责项目法人的筹建工作，待项目可行性研究报告批准后，正式成立项目法人，由项目法人对项目的策划、资金筹措、建设实施、生产经营、债务偿还、资产的增值保值，实行全过程负责，依照国家有关规定对建设项目的建设资金、建设工期、工程质量、生产安全等进行严格管理。

项目法人可聘任项目总经理或其他高级管理人员，由项目总经理组织编制项目初步设计文件、组织设计、施工、材料设备采购的招标工作，组织工程建设实施，负责控制工程投资、工期和质量，对项目建设各参与单位的业务进行监督和管理。

业主方项目管理的主要内容

——工程承发包模式的选择;

——项目管理模式的选择;

选择工程项目的实施者(承包商\设计单位\项目管理单位\供应单位)委托项目任务,并与他们签定合同.

——工程项目重大技术和实施方案的选择和批准;

——工程项目设计和计划的批准,以及对设计和计划修改的批准;

——在项目实施过程中重大问题的对策;

——按照合同规定对项目实施者支付工程款,接受竣工\验收。

承包商项目管理



● 施工方项目管理:

- 对工程施工全过程进行计划、组织、指挥、协调和监督控制的系统管理活动。项目经理的责任目标体系包括工程施工质量(Quality)、成本(cost)、工期(Delivery)、安全和现场标准化(Safety), 简称QCDS目标体系。

● 设计方项目管理:

- 设计项目管理也就是设计单位对行工程设计合同和实现设计单位经营方针目标而进行的设计管理, 尽管其地位、作用和利益追求与项目业主不同, 但他也是建设工程设计阶段项目管理的重要方面。

● 供应方项目管理:

- 制造厂、供应商同样可以将加工生产制造和供应合同所界定的任务。作为项目进行目标管理和控制, 以适应建设项目总目标控制的要求。

第三方项目管理



- 指的是项目管理公司(监理公司或咨询公司)的项目管理.业主可以将工程项目的全过程管理工作委托给项目管理公司,即项目管理总承包,也可以将一些阶段性的管理工作,如可研\设计监理或施工监理,也可以委托单项咨询工作.为业主承担项目中的事务性管理工作和决策咨询工作.
- 这种项目管理是最为典型的项目管理工作.

三、工程项目的建设程序及各阶段项目管理工作

● 工程项目管理工作的四大阶段

● (1)工程项目的投资决策阶段

● 工程项目建议书阶段;工程项目可行性研究阶段;

● (2)工程项目的设计和计划阶段

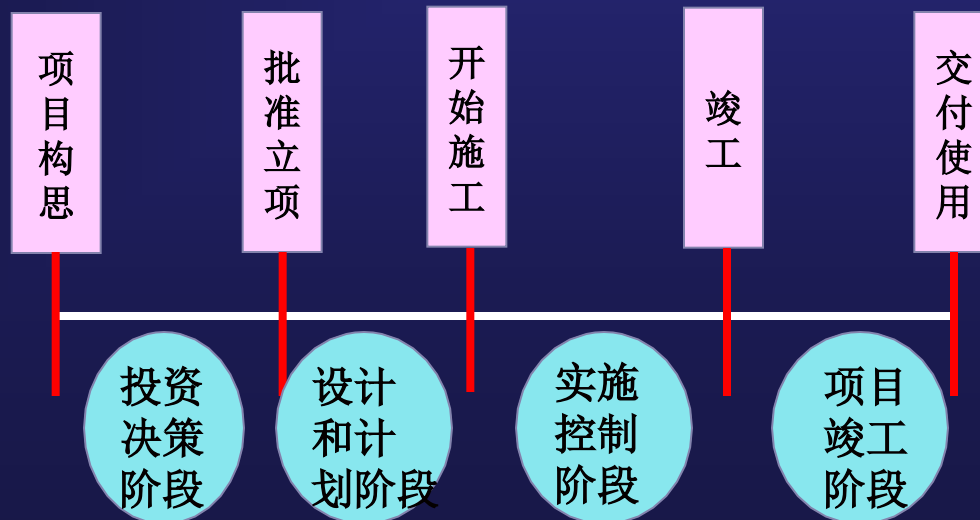
● 项目管理系统确定;设计管理;招标管理;施工准备;

● (3)进行项目实施控制工作

● 指挥\协调\控制(监督\跟踪\风险管理);

● (4)项目竣工阶段

● 试车和竣工验收\竣工结算; 生产运营一段时间后,进行项目后评价。

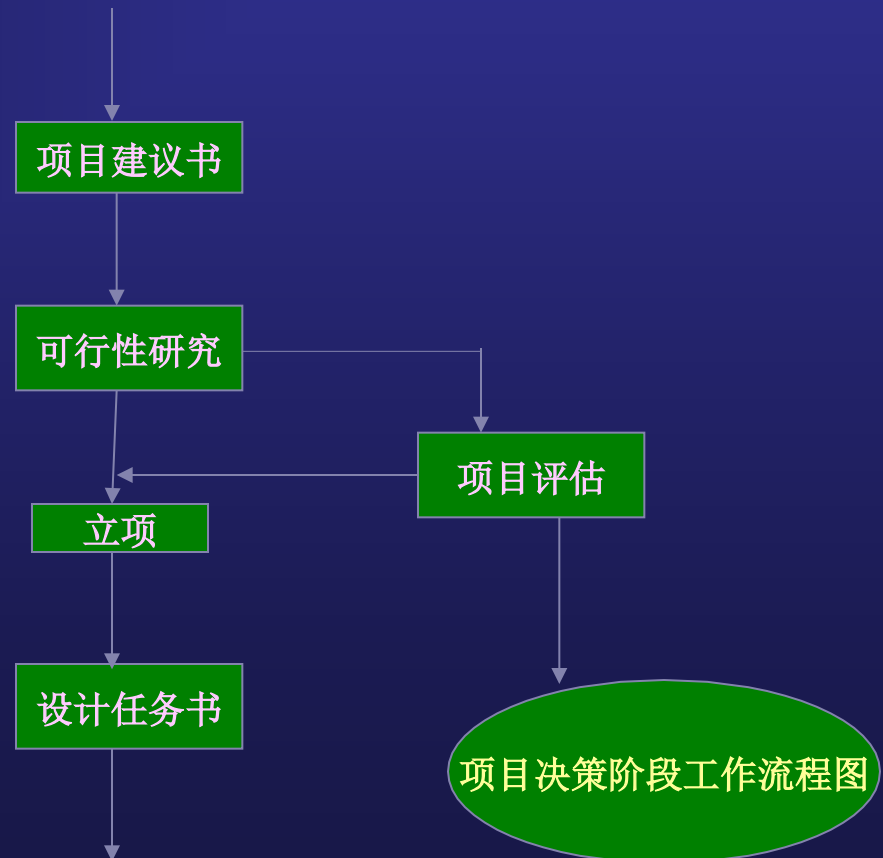





第一阶段.项目投资决策（前期）阶段

业主方在投资决策（前期）阶段的主要工作有那些？

- 项目构思与选择阶段。
- 项目建议书阶段；
- 可行性研究阶段。
- 立项阶段。





项目前期决策阶段，项目管理者作为咨询工程为投资者（业主）决策提供信息，咨询意见和建议。
（主要内容见教材46页）。



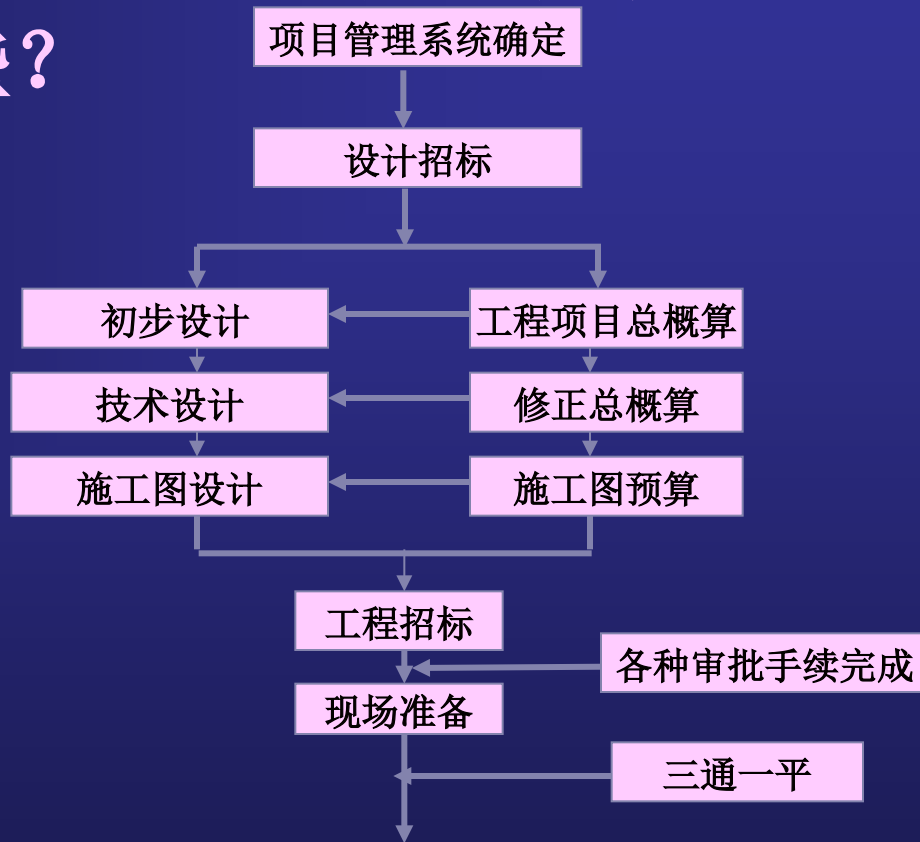


第二阶段.项目设计阶段



业主在工程项目设计与计划阶段工作有那些？

- 项目管理系统确定;
- 设计管理;
- 工程招标管理;
- 施工准备;



项目管理系统确定;

——项目组织管理形成

项目经理任命与项目经理部组建

——项目范围的确定

项目的目标，项目的工作分解结构确定


——计划方案制定

实施方案、实施程序、工期计划、成本计划、资源计划与优化、资金需求计划（编制项目管理实施规划）

。




设计管理

- 业主提出设计要求确定项目质量标准；编制招标文件。
 - 业主设计招标。
 - 业主设计监理招标。
 - 业主设计阶段的控制与协调，设计文件的审查和批准。
 - 政府对设计文件的行政审批工作。
- 



业主工程招标管理

- 提出项目管理模式和工程承包模式建议
 - 进行合同策划和分标建议
 - 起草招标文件和合同文件
 - 进行投标方资格预审与标前会议
 - 招标、开标与评标
- 

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/537150152113006141>